



機會需要自己把握，因為每個人都認為自己很重要。很榮幸參加峰會，也緊張得昨晚沒睡好覺，因為我現在講話跟以前不一樣，以前想講啥就講啥，是草根企業家，現在你講對是應該，講錯便變成（新聞的）標題，所以不太容易。

我在15年前也是一個小的不能再小的企業家，從沒想過今天能在台灣跟那麼多大企業家溝通和交流。走到今天，是時代、社會和國家給了我機會，也是我的同事給了我這個機會。

2010年6月我到台灣參加創新論壇，當時主持人跟我說：「馬雲，你看台灣多了不起，這麼大年紀的企業家都在談創新。」我倒覺得備感焦慮，我覺得創新是年輕人的事，儘管有幾個老企業家幹得不錯，但總體來講，年輕人應該可以幹得更好。

我跟金庸探討過，我經常在他的小說裡發現，年紀愈大的人武功愈高，我認為這是違背規定的，我們應該把機會給年輕人。如果你相信未來，你就應該相信年輕人，相信年輕人，你才能說未來才是真正美好的。

過去15年，中國發生了天翻地覆的變化，尤其是在經濟的領域，中國大陸出現了15年前你都沒見過的人，沒聽說過的企業在這15年裡都起來了，最重要的一點，這些均是年輕人、年輕的企業，尤其在互聯網領域。

但是很遺憾，在台灣這15年裡，新的企業家、新的企業並不多，這是值得反思的問題。

我也50歲，不年輕了，在我這個年齡擔心多，以前我從不擔心自己講話，現在擔心，說明我已經老了，因為年輕人無所畏懼。

19年前我去北京參加互聯網專家論壇，這批專家擔心這、擔心那，總是認為互聯網應該怎樣怎樣管制，不然

會給社會帶來很大的麻煩。**19**年過去了，他們擔心的事一間都沒發生過，沒擔心的事倒是發生了很多。

我父親常說，我這樣的人早生十年的話就抓進監獄了。我自己覺得他的擔心是多餘了。

今天能跟台灣的年輕人做個交流，任何機會只有堅持去完善，才有可能變成你自己的機會。

今天很多年輕人覺得很迷茫、很徬徨，總覺得機會不多，其實我也曾經迷茫徬徨過，我曾應聘過**30**幾份工作，沒有一份被錄取，其中有一家**是**肯德基，**25**個人應聘，**24**人錄取，就我沒上，那個老闆還是台灣人。

為什麼我能走到今天呢？成功的人是反思自己的問題居多，而失敗的人永遠在評價別人不給自己機會。

我受的教育不好，但身為母校杭州師範大學感動，這是全世界最好的學校。今天中國的教育很不錯，兩岸三地的年輕人所受的教育，遠遠超過**20**、**30**年前。但是，年輕人得到的教育，唯有受過生活的磨練和挫折，教育才會真正變成自己的知識。

我若沒有**30**幾次的挫折，沒有這麼多年的痛苦和徬徨，就也不會獲得未來的成就。年輕人徬徨很正常，但徬徨之後思考自己應該做什麼，顯得更為最重要。

有人說我像外星人**ET**，其實我這個人除了長得像**ET**，其他都一樣，**15**年前我在自己的公寓和**18**個人一起創業，那時候的想法很樸素，就想試試看，如果我們能成功，中國**80%**的人應該都能成功。

我們沒有有錢的爹、沒有有錢的舅舅、到今天為止沒拿過政府或銀行一毛錢，靠自己一點一滴闖。若有人說馬雲你太高了，我們根本學不了，但事實上，**15**年前我和今天的年輕人一樣。今天，也許我公司市值很大，但是**15**年前大家認為我們不靠譜，公司不掙錢，想法又怪異，那時候別人說我很爛，其實我知道，沒有那麼爛。今天大家說你那麼強，其實我們沒那麼強。當別人認為你無所不能時，顯示你的危險已經靠近。

我想告訴年輕人，就算父母、老闆看不上你，你也要懂得欣賞自己！我對很多畢業於名牌大學的年輕人說，即使你畢業於名牌大學，請你用欣賞的眼光看待其他非名牌大學畢業的人。如果你像畢業於我一樣的學校，請你用欣賞的眼光看自己，其實這個世界很公平。

如果有人說你跟別人不一樣，那是看問題的角度跟人不一樣，每一代人都有自己的機會，每一個人都有自己的機會，只是你是否能否把握。很多人把機會看成災難的人，有人把災難看成機會，把機會做成災難的人也很多。不要說你沒有機會，你沒有的可能是運氣，如果一個人老是運氣很好的話，他背後一定有很多東西你沒有發現，但一個人老是走背運的話，肯定也有可惡之處。

我過去曾經看到比爾蓋茲、張忠謀、郭台銘等優秀企業家，火氣就大，認為他們把我的機會給搶走了，但是，大人物只讓你看見他們想讓你看的，你要能看見他們背後的辛酸、努力和巨大的機會。

我剛過**50**歲，講的話也許比較有哲理。人的一生有三大層次的機會：年輕時，覺得啥機會都沒有，其實這時候啥都是機會，因為滿手是空的，想做什麼就做什麼。到了剛剛有點成功，以為機會到處都是時，反倒是陷阱四伏。

在烏鎮互聯網大會上，很多企業家跟我說現在眼睛睜開到處都是機會。是的，你有錢的時候你騙別人，你有的時候，是別人騙你。你自己覺得都是機會的時候，你沒有想清楚，自己要什麼、又必須放棄什麼，屬於你的機會其實並不多。

第三大層的機會，是給別人機會才是真正的機會。所以我覺得，人生**30**歲時跟著別人幹，**40**歲為自己幹，**50**歲一定給別人幹，給年輕人機會，給未來一個機會。

你應該這麼看待機會，大家都在擔心的時候，機會來了，大家都在欣喜若狂的時候，危險靠近了，所有人看好的時候，危險一定靠攏。如果你能把危險化解掉，這就是你的機會。

我這麼多年都是倒過來思考，我比較喜歡聽別人抱怨，因為抱怨意味著機會，當你聽見四周全是抱怨、憤怒和不滿，若你能解決任何一個，就是你的機會。我想告訴年輕人，如果把抱怨變成創業的理想，**10**年之後你最成功，如何去把握機會更為重要。我個人以為，十年以後，成功的企業一定比今天多，十年以後，有錢的企業家一定比今天多。十年以後，人類一定碰上過無數的災難，每次碰上經濟危機，最後一定都跨越了，你

沒有這個能力的話，別人一定有。

我對MBA有很多不同的看法，我不太喜歡 MBA，我送很多人去學MBA，本來很聰明都學傻了，MBA教大家太多成功的故事，其實，真正的變化才是樂趣。因為成功有很多要素，但失敗就那幾樣原因，我寧願大家學習別人失敗的教訓，多想想別人如何克服失敗。最關鍵的是，不要晚上想想千條路，早上起床走原路。改變從現在開始，行動是一切所在。

社會正在發生天翻地覆的變化，互聯網時代沒有開始，或是正在開始，前20年，互聯網帶來很大的變化，但真正的改變才剛剛開始。

我對技術也很頭痛，我們這些人要花時間思考未來，不懂技術，可以把懂技術的人請來。數位的鴻溝不是技術的鴻溝，而是思考的鴻溝，今天講轉型升級，只有每個人的腦袋升級了，經濟才有可能轉型，只有把希望交棒給年輕人，年輕人自然能給我們帶來一個轉型的世界。

未來時代是IT向DT轉型，Internet Technology正在向Data Technology轉型，IT是為了自己愈來愈強大，DT是為了別人愈來愈強大。未來的社會一定講究利他主義，未來的經濟一定講究分享、透明和擔當。

有人問，為什麼中國的電子商務能超越美國？有一個原因是，中國原來的商業環境基礎設施實在太差，所以給了阿里巴巴機會。而美國的商業環境基礎設施非常之好，使得美國的電子商務公司很難插進縫，而只能做原來經濟體系的補充。

從 IT走向DT時，這個世界對成功著的挑戰將是超越大家想像的。大家知道，成功者是最難改變的，阿里巴巴能成功的原因，是鎖定未來的成功者。如果你今天要創業，要思考的是十年後發生了什麼事情，你為問題十年以後的社會和客戶解決了什麼問題。如果你今天做，十年後會成功，這樣的機會應該多多把握。

台灣有非常多出色的台灣人，阿里巴巴集團裡有很多優秀的台灣人，像我的合夥人、財務長蔡崇信就是台灣人，大家說他很成功，但是有多少人能像他當年一樣，放棄 上百萬美元的年薪，跑到杭州我家裡，他說願意領 500元人民幣一個月的工資，跟大家一起幹？！這就是勇氣，這就是行動，這才是真正的夢想。

如果台灣年輕人的父輩們靠著歐美的經濟而騰飛起來，我覺得這一代應該去思考大陸巨大的市場，更應該思考互聯網的技術，互聯網的成本之低、效率之高、發展之迅速，會讓任何一個企業在互聯網時代的待遇都是同等的，不因為是大企業就懂得多，往往小企業的互聯網做得更好。

最後鼓勵大家，創業是容易的，但堅持創業的理想、完善自己，是很艱難的。在創業的這條路，我每天都在提醒著自己：今天很殘酷，明天更殘酷，但是後天很美好，但絕大部分人死在明天晚上，不可能看到後天的太陽。所以，就是要不斷地改變自己，讓自己今天活好，才能看到後天的太陽。

希望阿里巴巴能為中國和台灣兩地的經貿做出貢獻，也希望我有機會感謝台灣的年輕人，希望能做一些投資也好，基金也好，能幫助更多台灣的年輕人去大陸創業，去學習交流溝通，將台灣的東西賣到大陸去，因為很多的knowledge對我們是非常珍惜和珍貴的。

End